II . REPERES METHODOLOGIQUES POUR SOUTENIR LA QUALITE DE L'EMPLOI ASSOCIATIF

Mode d'emploi : six étapes pour agir

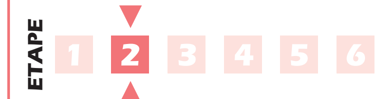
PROFESSIONNALISATION DE LA STRUCTURE



Tenir compte de la nature du porteur et du projet

Quelle situation ?

▸ Le « porteur de projet » a déjà une démarche collective **ou** s'inscrit dans un cas de figure singulier, l'**auto-emploi associatif**. Sans frustrer la démarche créative, cette situation suppose une attention particulière de l'accompagnateur.

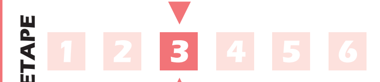


Renforcer les préalables au projet d'emploi

Quelle situation ?

▸ L'association est créée. Elle a un projet d'emploi à plus ou moins court terme.

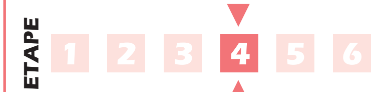
PROFESSIONNALISATION DES ACTIVITES



Cerner et positionner le projet d'emploi

Quelle situation ?

▸ La création du premier emploi est un défi important, notamment pour ses incidences sur le plan relationnel.



Soutenir la création d'un emploi de qualité

Quelle situation ?

▸ Toute association employeur.

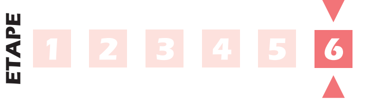
PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS



Outiller la gestion de l'emploi

Quelle situation ?

▸ Le développement et la pérennisation de l'emploi supposent de porter attention à la qualité de l'emploi associatif tout autant qu'à la consolidation des pratiques de gestion des ressources adaptées au modèle associatif.



Eclairer les tensions possibles de la relation d'emploi

Quelle situation ?

▸ Toute association employeur en situation de tension.

Il n'y a pas de création d'emploi sans projet défini par l'association

Quels enjeux ?

L'existence d'un projet reposant sur des valeurs partagées est un préalable fort. La loi 1901 ne dit cependant rien sur la nécessité d'un **fonctionnement démocratique**. Que le projet soit individuel ou collectif, ce qui prime est l'existence d'objectifs réalistes, cohérents et la formalisation des actions pour les atteindre. Ce sont des conditions nécessaires à l'appréciation des moyens : le statut associatif est un moyen au service du projet.

page 24

Le projet d'emploi suppose une organisation démocratique et économique stabilisée

Quels enjeux ?

La **gouvernance** de l'association doit avoir trouvé ses fondements : fonctionnement des instances, mobilisation de bénévoles. Il importe de souligner que bénévolat et salariat sont deux modes d'engagement complémentaires (contrat moral – contrat juridique).
Le modèle économique doit être clarifié et, si possible, reposer sur des ressources diversifiées.
Le projet d'emploi doit être apprécié au regard des enjeux économiques comme de ses incidences sur le collectif associatif.

page 27

L'emploi ne s'improvise pas, il se prépare

Quels enjeux ?

La création d'un nouvel emploi n'est pas un événement anodin, ni pour les administrateurs et bénévoles, ni pour le futur salarié. La pertinence et la cohérence du projet d'emploi avec le projet associatif doivent être anticipées. L'embauche est la résultante d'un processus et relève de procédures qui constituent des garanties quant à la qualité de la relation employeur.

page 30

L'employeur associatif est un employeur comme un autre

Quels enjeux ?

La responsabilité employeur engage des droits et des devoirs.
L'**apprentissage de la fonction employeur** suppose d'appréhender 3 dimensions en tension : la gestion financière, la gestion de l'emploi et l'organisation du travail.

page 34

L'association doit porter attention à une gestion humaine des ressources

Quels enjeux ?

L'évolution de l'activité peut entraîner une déstabilisation des relations au travail et suppose de revenir sur les modalités de gestion, voire de management. Ces caps de développement impliquent un diagnostic global de la structure pour mieux aborder les besoins d'adaptation de la gouvernance comme de la gestion des emplois.

page 38

La qualité de l'emploi associatif doit faire l'objet d'une attention constante

Quels enjeux ?

Il est encore temps d'agir avant la saisie des prud'hommes. Des réflexes sont à prendre, des ressources existent, qu'il s'agit de mobiliser.

page 42

étape : 1

Il n'y a pas de création d'emploi sans projet défini par l'association

Le cas de Jeanne

Demandeur d'emploi de longue durée, Jeanne a eu l'opportunité de découvrir l'artisanat malgache lors d'un voyage. Elle souhaite développer une activité d'importation et de diffusion dans l'esprit du commerce équitable. Le conseiller de Pôle Emploi l'invite à se lancer et à créer son association pour créer son emploi.
Selon lui, le statut associatif pourrait être une bonne solution :
c'est simple de créer une association ; le statut associatif peut contribuer à rendre plus lisible les valeurs de justice et de coopération portées par Jeanne.

L'auto-emploi, ou constituer une association pour créer son emploi est un cas de figure particulier :
Des porteurs de projet peuvent être incités à créer leur propre emploi en recourant au statut associatif… Mais le statut associatif convient-il vraiment au porteur du projet ?

La question n'est pas de savoir si on doit refuser ou accepter d'accompagner un « porteur de projet d' auto-emploi », mais de le conduire à mettre en place des moyens adaptés à la nature de son projet.

Distinguer les porteurs de projets : quels cas de figure ?

	individuel	collectif		
Porteur de projet	Porteur de projet individuel	Collectif de personnes issues de la société civile	Collectif «d'initiative impulsée» par la commande publique	Groupement de professionnels, d'élus...
Motivations	*Constituer une association pour créer son emploi*	*Prolongement de l'action bénévole par l emploi*	*Création d emploi nécessitée par la commande publique*	*Création d emploi si besoin selon l activité*

... Si le choix du statut associatif n est pas fait

Association non créée

... Si l association est récemment créée

Association créée

Il n'y a pas de création d'emploi sans projet défini par l'association

... Si le choix du statut associatif n est pas fait

Association non créée

ANALYSE DES BESOINS

Identifier la nature du projet et apprécier la démarche engagée par son porteur :

- L'idée est-elle portée par un seul individu ?
- Quel est le caractère fédérateur du projet ?

Le choix du statut associatif peut être contradictoire avec l'implication d'un seul individu.

Il importe dès lors de le conduire à positionner son projet, le statut retenu étant un moyen au service du projet.

REPERES POUR LE SOUTIEN

- **Inviter les porteurs à engager une démarche de clarification du projet.**
- **Informer sur les différents statuts en pesant les atouts et limites.**

Sur le statut associatif, l'attention est à porter sur :

- **La gouvernance** :
  - instances : présidence, Conseil d'administration, etc. ;
  - organisation collective (en évitant la cooptation) ;
  - la notion de gestion désintéressée.
- **Les spécificités économiques :**
  - la possibilité de générer des excédents ;
  - le mythe d'un régime fiscal allégé ;
  - l'incidence du choix de statut en cas de partenariats publics.

... Si l association est récemment créée

Association créée

ANALYSE DES BESOINS

Les différents cas de figures supposent une analyse distincte des enjeux de gouvernance. Dans tous les cas, il importe d'apprécier le degré de maturation du projet et la nature de l'activité envisagée.

Engager le porteur de projet sur la clarification de la nature de son projet.
Clarifier :

- l'intérêt collectif ou l'utilité sociale ;
- les dimensions légales : adéquation code APE / objet social et activités ;
- les ressources actuelles et en projet.

REPERES POUR LE SOUTIEN

La clarté du projet associatif et l'identification d'activités précises constituent un préalable à l'emploi.

- **Initier une démarche de clarification du projet.** Un outil comme la réalisation d'**un arbre d'objectifs** peut être mobilisé à cet effet.
- **Questionner la faisabilité économique** sans oublier d'apprécier l'existence d'activités similaires sur le territoire.

Sarah

« La gestion désintéressée, c'est aussi veiller à ce que ce ne soit pas la famille qui soit au bureau. »

Hervé

« L'entrée fiscale n'est pas le critère adapté pour apprécier la pertinence du choix du statut associatif. »

Il n'y a pas de création d'emploi sans projet défini par l'association

... Si le choix du statut associatif n est pas fait

Association non créée

POINTS D'ATTENTION

- Passer d'un projet individuel à un projet collectif est une question de choix culturel que des attentions pédagogiques peuvent soutenir.
- Créer son emploi à l'appui du statut associatif implique de souligner l'importance de la gouvernance et de la cohérence de l'organisation collective envisagée.
- Mobiliser des administrateurs par cooptation familiale ou amicale est un écueil, dont les conséquences éventuelles ne sont pas neutres.
- Constituer une association pour créer son propre emploi (**auto-emploi**) est souvent une solution par défaut. Le cas de l'intermittence du spectacle pose question aux accompagnateurs par exemple. Il paraît difficile d'envisager d'autres choix que la forme associative.

Jean

« Voir la posture du porteur de projet : est-il prêt à partager son projet, à avoir un fonctionnement démocratique ? »

... Si l association est récemment créée

Association créée

POINTS D'ATTENTION

- Sensibiliser le porteur de projet à l'engagement bénévole et à la participation peut favoriser la mise en place d'instances dirigeantes fonctionnelles. Le cas échéant, le caractère « facultatif » du **fonctionnement démocratique** suppose d'être mis en débat.
- Développer un projet d'activité, en y intégrant dès l'origine un projet d'emploi, suppose d'insister sur le caractère rationnel du plan d'action et de la démarche projet.
- Favoriser la confrontation du projet aux règles de concurrence : pour autant les seules règles fiscales (**instruction fiscale de 1998**) ne préjugent pas du droit à développer ou non, une activité économique.
- Aider à appréhender la faisabilité économique sous l'angle de la complémentarité et de la coopération sur un territoire.

Gwenaël

« Il s'agit d'initier un business plan adapté, tenant compte des spécificités du projet associatif. »



Favoriser la transversalité de l'appui

Inciter le porteur de projet à rencontrer et à mobiliser partenaires et réseaux.

Le cas échéant, orienter vers ou mobiliser un accompagnateur à la création d'entreprise pour contribuer à l'analyse des différents statuts.

? LES POINTS A VERIFIER AVANT DE PASSER A L'ETAPE SUIVANTE

- Le choix du statut associatif est-il fait en cohérence avec le couple porteur/projet ?
- Un collectif est-il constitué ?
- Le projet associatif est-il stabilisé (identité, valeurs, finalité) ?
- Un projet de développement (plan d'action découlant du projet associatif) est-il en cours d'élaboration ?
- Le porteur de projet s'est-il approprié l'information sur les modes de gouvernance, les spécificités économiques et le cadre fiscal de l'association ?

étape : 2

Le projet d'emploi suppose une organisation démocratique et économique stabilisée

Le cas de l association :
« Des rêves et des rives »

Cette association, composée d'une dizaine de bénévoles, anime des ateliers de vulgarisation scientifique auprès d'enfants en difficulté pour développer chez eux la curiosité et l'esprit d'ouverture. Le développement de l'activité se traduit par une augmentation des publics et donc du nombre d'ateliers. Des administrateurs souhaiteraient également organiser des séjours de découverte. Les bénévoles estiment ne pas pouvoir donner plus de temps, ni avoir toutes les compétences nécessaires. Encouragé par l'obtention d'un financement de la commune pour les ateliers, le bureau propose de créer un emploi. Mais certains bénévoles menacent de partir, estimant que l'activité prend le pas sur le projet associatif et qu'ils n'ont plus leur place. Le Président, inquiet des tensions existantes, vous contacte.

La perspective d emploi peut révéler des besoins de clarification du projet associatif en relation avec des visions différentes des bénévoles en présence.

Le message selon lequel salariat et bénévolat sont deux formes complémentaires d engagement est essentiel.

La démarche de soutien implique de s assurer que l emploi peut être un moyen pertinent.

Hiérarchiser le questionnement :

gouvernance et activité sont des préalables à travailler avant de s'attacher au projet d'emploi.

ANALYSE DES BESOINS

La gouvernance

Les **bénévoles** sont-ils peu investis ou fortement engagés dans les instances et l'activité ? Quelles sont les disponibilités, les compétences des administrateurs ? Quelles sont les conditions de prise de décision ? Etc.
L'attention est à porter en priorité sur l'engagement bénévole et le mode de gouvernance.

Olivier

« Avant même l'emploi, il se pose la question de la gouvernance. Si celle-ci est éclaircie, on est dans le "qui fait quoi", pour que le salarié soit "complémentaire" des bénévoles.»

Un équilibre est à trouver au cas par cas entre gouvernance et gestion : distinguer ce qui relève de l'action des administrateurs et des salariés est un exercice nécessaire à une pratique associative de qualité.

L'activité

Quelles sont les caractéristiques actuelles ou envisagées pour l'économie de l'association : volume des prestations, pourcentage et nature des financements publics, pourcentage d'heures bénévoles ? Quel est le degré de maturation du projet (développement, diversification) ? Quel est l'état de connaissance du cadre réglementaire des activités futures ?



L'emploi

Comment est-il envisagé ? Dans l'exemple (voir *Le cas de l association : « Des rêves et des rives »* p.27), le salarié serait conduit à faire le même service que les bénévoles, ce qui génère une mise en concurrence interne. Ont-ils travaillé sur la répartition des rôles entre les bénévoles et le salarié ?

Apprécier le degré de conscience des obligations employeur et les compétences de gestion.

Anticiper la métamorphose du bénévole en employeur.

REPERES POUR LE SOUTIEN

▸ Encourager et respecter la dynamique bénévole

Le Conseil d'administration est l'espace souverain pour soumettre un éventuel projet de diversification, pour recueillir les propositions des différents administrateurs et pour y répondre. Le développement de l'activité par l'association elle-même ne constitue qu'une hypothèse. Il est donc nécessaire :

- d'outiller la réflexion sur les modalités de gouvernance et de situer les instances dirigeantes comme les espaces souverains ;
- de clarifier la différence entre bénévoles et bénévoles administrateurs (bénévolat).

Delphine

« J'ai travaillé pour une association créée avec des administrateurs "pantins". Demander que les responsabilités employeur soient connues de tous les membres du CA permet de revenir sur l'enjeu premier, la gouvernance. »

▸ Approfondir l'analyse de l'activité

Affiner **le projet économique**, travailler sur le **budget prévisionnel** en favorisant l'appropriation par des administrateurs de repères sur la gestion comptable et financière de l'association.
Informer sur la réglementation relative aux activités : dans l'exemple (voir *Le cas de l association : « Des rêves et des rives »* p.27), les contraintes propres au projet de diversification (organisation de séjours).

▸ Apprécier le choix de l'emploi comme ressource

Le choix de l'emploi doit être apprécié en fonction du volume de bénévoles investis dans l'activité et du mode d'implication de ces derniers.
A partir de la réflexion sur l'activité, l'emploi doit être situé comme une des pistes aux côtés de solutions alternatives de type mutualisation, externalisation, sous-traitance.
Il s'agit de travailler sur un tableau d'analyse et de répartition des fonctions bénévoles / salariés.

La fonction de l'accompagnateur : éclairer, outiller.

Jean

« La capacité de l'employeur à employer n'est pas qu'une question d'outils. Il faut initier une prise de conscience. »

Initier l'apprentissage de la fonction employeur, notamment en informant sur les droits et devoirs de la fonction employeur, en sensibilisant sur la relation d'emploi dans les associations et sur l'attention à porter aux conditions de travail.

Le projet d'emploi suppose une organisation démocratique et économique stabilisée

POINTS D'ATTENTION

- Mettre à profit le travail d'analyse de l'activité pour susciter la réflexion collective des bénévoles sur les processus de décisions et la gouvernance.
- Porter attention à la possible crainte de dépossession du pouvoir des administrateurs générée par un projet d'emploi, notamment dans le cas d'un collectif issu de la société civile. Quand l'action bénévole se sait fragile, la réticence à l'égard d'un éventuel recrutement est d'autant plus grande qu'elle craint de perdre ce qui lui reste de consistance à l'épreuve de nouveaux modes d'organisation associative.

Philippe

« C'est le moment de les aider à passer d'un bénévolat de pénurie à un bénévolat de responsabilité. »

- Etre vigilant à l'existence d'un problème de gouvernance, en cas de décision d'embauche par un bureau non nécessairement représentatif des bénévoles. Veiller alors à un message clé : le projet d'emploi ne peut pas être imposé par un passage en force de la décision.
- Détecter la justification de l'emploi : un problème de temps des bénévoles, de compétences ? Un effet d'aubaine ? Cette analyse permet de mieux aborder le projet d'emploi.
- Valoriser le risque entraîné par la précarité économique de la structure : une boulimie en termes de charge de travail à laquelle est souvent associé un régime maigre en termes de salaire. Elle a souvent pour incidence la recherche de financements par le salarié lui-même.
- Faire prendre en compte dès le projet d'emploi que la mise en œuvre du projet est intimement liée à une relation équilibrée entre bénévoles et salariés.Cet équilibre est d'autant plus primordial que le projet d'emploi vise un profil type coordinateur ou responsable.
- Adapter sa posture et son argumentation en fonction des motifs de la peur du risque employeur de la part des administrateurs ; elle peut être simplement due à la méconnaissance.
- Simuler et analyser une fiche de paie avec les responsables associatifs peut être un exercice utile pour sensibiliser à la fonction employeur.

Roland

« Le risque employeur ? Il s'agit d'aider à prendre conscience, sans effrayer, ni éluder. »

Repères méthodologiques

? LES POINTS A VERIFIER AVANT DE PASSER A L'ETAPE SUIVANTE

- Le projet associatif (identité, valeurs, finalité) est-il approprié par l'ensemble des bénévoles ?
- Les modalités de gouvernance de la structure sont-elles stabilisées ?
- Le prévisionnel d'activités économiques est-il clarifié ? Est-il favorable à la création d'emploi ?
- Le choix du projet d'emploi est-il apprécié au regard d'autres types de ressources ?
- La fonction employeur a-t-elle fait l'objet d'une première sensibilisation ?
- Le projet d'emploi est-il articulé avec les autres ressources de l'association ?
- Le projet d'emploi est-il partagé par l'ensemble des administrateurs ?

étape : 3

L'emploi ne s'improvise pas, il se prépare

La suite de l'aventure pour l'association « Des rêves et des rives »

Face à un développement rapide, les ateliers de l'association « Des rêves et des rives » ne trouvent plus d'animateurs bénévoles. Le bureau propose au Conseil d'administration de précipiter l'embauche. La subvention communale étant trop faible pour recourir à un emploi de droit commun, il est décidé de recourir à un emploi aidé. Une des conditions d'éligibilité est l'âge du bénéficiaire (- de 26 ans). Le bureau souhaite des compétences renforcées pour le projet d'organisation de séjours.

Un bénévole présente le fils d'une amie, récemment sorti d'une formation de tourisme. Devant l'urgence, le bureau élabore rapidement un contrat de travail. Cette personne est embauchée, à l'appui d'un contrat unique d'insertion, comme chef de projet. Son contrat ne mentionne pas les horaires. Sans fiche de poste, le salarié est d'abord mobilisé pour animer les ateliers et déposer une demande de financement. Un administrateur, inquiet et en désaccord avec les décisions du bureau, vous sollicite.

La fonction employeur suppose d'anticiper sur les problématiques relatives :

- *à l'organisation ;*
- *à la précarité de l'emploi ;*
- *à sa gestion.*

> Le processus de recrutement 

La responsabilité employeur est régie par le droit du travail et les cadres conventionnels.

Prévenir, guider, rassurer :

les trois dimensions de la posture de l'accompagnateur adaptées à la situation.

Si le contrat de travail n'est pas encore signé ...

L'ANALYSE DES BESOINS DE SOUTIEN

Il s'agit de reprendre l'historique, le contexte et le projet d'emploi.

Vérifier le caractère fonctionnel de la gouvernance.

La prise d'informations sur le fonctionnement de l'association, le rôle de chacun, les tâches envisagées pour le salarié doit permettre de révéler où se situent les éventuelles limites du mode d'organisation et préciser les fonctions et tâches à confier au salarié, en veillant à la place de chacun et à la relation d'emploi.

L'analyse doit composer avec *la mesure du temps d action* : réalisation d'un plan de trésorerie pour évaluer, même dans les grandes lignes, les échéances.

L'emploi ne s'improvise pas, il se prépare

REPERES POUR LE SOUTIEN

Aider à mieux situer la pertinence du projet d'emploi au regard du projet associatif

La création d'emploi doit répondre à une attente : si le projet est bien posé, et les actions cohérentes avec les objectifs fixés (cf. **un arbre d'objectifs**), l'élaboration de la fiche de poste en est facilitée.

Travailler sur la cohérence du projet d'emploi avec les autres ressources

Il importe que le Conseil d'administration s'approprie les questions relatives à la relation d'emploi et au décalage possible avec le projet associatif. La réflexion sur les compétences doit être intimement associée à la stratégie d'ensemble quant à la mise en œuvre du plan d'action : il peut être précisé par un travail sur **un tableau d'analyse des tâches bénévoles et salariés**. L'effet induit est une réflexion plus poussée sur la mise en œuvre des actions associatives, l'identification de « doublons », une appréciation de ce qui doit ou peut être confié au salarié dans le respect du volume horaire envisageable et du maintien de l'implication bénévole.

Eclaircir la relation d'emploi

Un travail peut-être engagé sur **l'organigramme associatif** . Il vise à clarifier la répartition des responsabilités, clarification impérative pour la bonne mise en œuvre de la fonction employeur.

Thomas

« Si la décision du projet d'emploi prend forme, une suggestion peut être de nommer un référent du salarié au Conseil d'administration. »

Travailler sur les procédures de recrutement

Le processus de recrutement transite par :

- l'identification précise des missions, des compétences requises, du volume d'activité envisagé : ingrédients indispensables à l'élaboration d'une fiche de poste ;
- le positionnement du poste dans l'organisation de l'association ;
- le recrutement du candidat ;
- l'élaboration d'une lettre de mission ou d'un contrat de travail.

Il s'agit également d'informer les responsables associatifs sur la **convention collective** (son sens, son usage) et de les aiguiller sur les choix conventionnels.
Le choix d'une convention collective a notamment des incidences sur le régime salarial (exemple : grade, salaire,...), les conditions de travail (exemple : conditions de recours à des horaires particuliers) ou encore sur le **régime conventionnel** (obligation de couverture sociale résultant des dispositions conventionnelles).

Julien

« Je précise que le recrutement s'attache aux compétences nommées dans la fiche de poste mais qu'il faut veiller à la motivation vis-à-vis du projet associatif et à la capacité à s'adapter à la dynamique d'ensemble. »

Anticiper l'accueil du salarié (conditions de travail, relation à l'employeur...)

En discuter est un impératif car il peut être négligé par les responsables associatifs qui sont mobilisés par le processus de recrutement lui-même.

Repères méthodologiques

L'emploi ne s'improvise pas, il se prépare

Envisager les étapes du processus de recrutement contribue à la prise de conscience de la fonction employeur. Il faut s'attacher à repréciser, au cours de l'échange, la responsabilité du Président.

Appréhender le recours au contrat aidé

La représentation des contrats aidés peut être conditionnée par le souci de l'optimisation budgétaire. Prévenir, c'est préciser qu'il ne s'agit que d'une aide ponctuelle, qui démultiplie la responsabilité de l'employeur au titre, le plus souvent, d'un enjeu d'insertion.

La perspective d'une aide à l'emploi doit trouver son point d'équilibre entre :

- opportunité d'insertion à travers une première expérience ;
- ressource momentanée pour le projet associatif ;
- risque de précarisation pour la personne.

Olivier

« Mes publics sont des associations avec des projets politiques, je les interpelle donc sur l'aspect politique de l'embauche en contrats aidés : la précarité. On les met face à leurs responsabilités sociales en diffusant une information sur l'emploi responsable. »

POINTS D'ATTENTION

- Prendre le temps nécessaire pour cette étape même si la durée du soutien est a priori peu compatible avec l'urgence de l'action associative.
- Définir les priorités (valider la pertinence et cohérence de l'emploi avec les autres ressources, anticiper l'organisation du travail…) apparaît plus constructif pour l'action que la seule prévention des risques judiciaires induits par la responsabilité employeur.
- Revenir sur les motivations peut aider à détecter un effet d'aubaine attaché à une aide à l'emploi.
- Informer sur les écueils possibles du processus de recrutement : par exemple en recherchant uniquement une culture semblable à celle des dirigeants, au détriment des compétences, donnant l'impression de nouer rapidement une relation de confiance. Cela d'autant plus qu'est privilégiée la pratique de bouche-à-oreille et la mobilisation de relations de proximité.
- Porter attention à l'emploi aidé parfois vécu comme une perspective de subventionnement au projet, alors que son cahier des charges vise souvent l'insertion. L'information sur les aides à l'emploi doit se faire, dans une logique préventive, avec le rappel de leurs objectifs.

Ludivine

« L'usage d'un contrat aidé impose encore plus fortement un travail éducatif à la fonction employeur. »

- Expliciter que l'usage d'un contrat aidé peut parfois contrevenir aux caractéristiques de la **convention collective** concernée : par exemple sur le niveau de salaire minimum ou encore sur la nature des diplômes exigés.
- Conduire ce travail de préparation en amont permet de prévenir les difficultés et leur gestion a posteriori. Un travail d'aller et retour avec les responsables associatifs est souvent requis à cette étape. Fournir des outils pour la réalisation d'une fiche de poste implique un retour favorisant la portée du conseil pour l'anticipation des problématiques de GRH.

L'emploi ne s'improvise pas, il se prépare



Pour un soutien renforcé

Le public qui a recours au **chèque emploi associatif** contacte rarement les accompagnateurs. Il importe donc de travailler avec l'URSSAF pour veiller à ce que des recommandations d'orientation puissent être formulées auprès des bénéficiaires pour une meilleure anticipation de la fonction employeur.

Une information à jour sur les dispositifs d'aides à l'emploi (aide au poste) implique une collaboration avec les administrations concernées : DIRECCTE, Pôle Emploi, collectivités territoriales.

Il s'agit également de renforcer le lien avec les **syndicats employeurs** du territoire. Ceux-ci constituent une ressource précieuse pour mobiliser et analyser les informations sur les **conventions collectives**.

Repères méthodologiques

LES POINTS A VERIFIER AVANT DE PASSER A L'ETAPE SUIVANTE

- Le positionnement de l'emploi, dans son articulation avec les autres ressources de l'association et la relation d'emploi sont-ils clarifiés ?
- Les missions sont-elles précisément identifiées ?
- Une information suffisante a-t-elle été fournie : sur le processus et les procédures de recrutement ainsi que sur le cadre d'emploi (pour le choix d'une convention collective concernant les dispositifs de soutien à l'embauche) ?
- L'accueil du salarié est-il anticipé (modalités d'accueil, conditions de travail) ?

étape : 4

L'employeur associatif est un employeur comme un autre

Si le contrat de travail est signé ...

L'ANALYSE DES BESOINS DE SOUTIEN

Les questions de pertinence et de cohérence de l'emploi doivent être appropriées par les responsables associatifs. Ce n'est pas parce que l'emploi est créé que les responsables associatifs sont au clair avec la responsabilité employeur.

La gestion de l'emploi, les enjeux relatifs aux parcours professionnels sont parfois d'autant plus négligés que la pérennisation constitue un défi fort. L'**accueil,** puis **l'intégration d'un salarié** sont des étapes délicates.

Véronique

« Les logiques quantitatives et comptables ne peuvent se substituer aux objectifs du projet associatif, ni en mesurer à eux seuls la performance. »

Aussi l'appui aux employeurs associatifs dépasse les seules questions de gestion et de prévisions économiques. Elles doivent être abordées conjointement aux questions relatives à la gestion de l'emploi et à l'organisation du travail.

> Fiche repère : **« Repères pour une gestion humaine des ressources »** 

REPERES POUR LE SOUTIEN

- **Contribuer à une appropriation plus poussée des réalités de la fonction employeur passe par le rappel des droits et devoirs des employeurs car leur rôle dans le cadrage des relations de travail est essentiel**

Ce rappel doit être complété de repères sur les obligations sociales (cotisations, responsabilité civile et professionnelle, **assurance de personnes**, etc.), la politique salariale de l'association et la **prévoyance collective** en relation avec le choix de la convention collective.

Hervé

« Si c'est le salarié qui me sollicite, je le pousse à travailler avec son Conseil d'administration sur ces questions. »

> Fiche repère : **« Le B.A.BA de la convention collective »** 

L'employeur associatif est un employeur comme un autre

Droits et devoirs des employeurs : rappel du droit commun [1]

	Employeur	Salarié
Devoirs	▸ Fournir du travail et des moyens nécessaires ; ▸ Respecter les dispositions légales et réglementaires (salaire minimum, non discrimination, conditions et temps de travail, prévention des risques professionnels, etc.) ; ▸ Respecter les dispositions conventionnelles.	▸ Exécuter la prestation conformément aux instructions de l'employeur ; ▸ Effectuer le travail demandé : - exécuter personnellement le travail confié ; - apporter le maximum de soins à sa tâche. ▸ Respecter la discipline et les directives de l'employeur ; ▸ Respecter une obligation de loyauté et de discrétion.
Droits	Exercer un pouvoir disciplinaire qui lui permet de sanctionner tout manquement considéré comme fautif (ce pouvoir est encadré par le droit du travail et le cas échéant par la convention collective).	Le salarié a droit au respect de sa vie privée (cependant si certains événements personnels perturbent le bon déroulement du contrat, l'employeur est en droit de rompre les obligations contractuelles).

▸ **Travailler à mieux appréhender l'organisation et la gestion de l'emploi** contribue à la mise en œuvre d'une relation équilibrée entre administrateurs et salariés

Du point de vue de l'organisation du travail

L'emploi constitue une ressource complémentaire pour contribuer à la mise en œuvre des actions, participant ainsi d'une plus grande notoriété de l'activité. Le salarié est souvent amené à contribuer à la consolidation de la dynamique économique de la structure par des capacités rédactionnelles adaptées à l'élaboration de demandes de financement ou de réponses aux appels d'offres.

Il importe de travailler avec les responsables associatifs sur l'enjeu d'implication, de coordination, d'encadrement des salariés. Etre vigilant sur ces aspects est d'autant plus nécessaire qu'il peut s'agir d'une première expérience d'emploi, dans le cadre ou non d'un emploi aidé. Dans ce contexte, préciser la portée d'outils comme **la délégation de pouvoir** est opportun.

Du point de vue des relations de travail

La gestion de l'emploi dans les petites et moyennes associations suppose d'appréhender l'articulation :

- entre les obligations gestionnaires (cotisations, réglementations, qualifications) et la militance des administrateurs ;
- entre la militance des administrateurs et celle, fréquente, des salariés.

[1] *D'après le Carnet de route du primo employeur associatif, SARIF, juillet 2005.*

L'employeur associatif est un employeur comme un autre

La montée en compétences et le développement du salariat sont parfois perçus à tort, comme pouvant nuire au projet associatif. Il importe de remettre en cause cette idée reçue et de travailler sur les attentes relatives à l'éventuel engagement militant et à la motivation du salarié.

Bruno

« La montée en compétences de tous les acteurs de l'association est importante : le projet a une plus grande portée, plus crédible pour les financeurs, il est aussi plus attractif pour de nouveaux bénévoles, les administrateurs sont motivés pour s'investir et se former... »

▸ Comment appréhender l'engagement militant du salarié ?

Il contribue à la cohésion d'une équipe comme à la qualité du projet. Néanmoins, cela n'exonère en rien du respect du cadre salarial, notamment les volumes horaires. Si la frontière est poreuse entre engagement militant et contrat de travail, il faut attirer l'attention sur les risques d'usure induits par cette double posture et recommander une logique de prévention.

▸ Sensibiliser les responsables associatifs à la notion de parcours professionnel

Du point de vue du fonctionnement associatif

Accompagner à la prise de poste (caractère opérationnel de l'action) et à la question de sa pérennisation et de son évolution.

Du point de vue du parcours de la personne

Analyser les besoins de formation et porter attention à la montée en compétences de la personne comme à son engagement militant.

Informer sur l**es moyens de formation du salarié** peut favoriser cette sensibilisation.

Les moyens de formation du salarié : il importe d'informer sur le CIF [1], le DIF [2], le plan de formation et de présenter les OPCA les plus courants sur ce type d'associations : AFDAS, UNIFORMATION, AGEFOS, UNIFAF, Habitat Formation.

POINTS D'ATTENTION

- Maîtriser la fonction employeur est la condition même du développement de l'association.
- Former des responsables associatifs à la fonction employeur et plus largement à la gestion associative prend tout son sens à cette étape. Des ressources dédiées à cet apprentissage, à titre d'exemple le **CFGA (Certificat de Formation à la Gestion de la vie Associative)**, nécessitent de faire systématiquement l'objet d'information.

Christophe

« La formation des employeurs est d'autant plus importante que la loi ne prévoit pas d'espace de négociation collective pour les associations de moins de 10 salariés. »

- Appuyer les choix relatifs aux **conventions collectives**.
- Prendre en compte la tendance des responsables associatifs à rechercher une forte polyvalence notamment pour le premier emploi. Porter attention, en conséquence, à identifier le décalage possible entre le projet et les compétences mobilisées.

[1] CIF : Congé Individuel de Formation.

[2] DIF : Droit Individuel à la Formation.

L'employeur associatif est un employeur comme un autre.

- Redéfinir les priorités du poste, analyser les besoins de compétences et revenir sur la responsabilité employeur si l'embauche est le résultat d'une cooptation.
- S'appuyer sur l'analyse des bulletins de salaire : c'est un support efficace pour informer sur le droit du travail, les spécificités conventionnelles, mais aussi détecter des problématiques internes. Ce type de tâches est l'un des points d'intérêt du **Dispositif Impact Emploi**.
- Vérifier dans le cas de la mobilisation d'une aide à l'emploi que les responsables associatifs se sont appropriés les modalités de fonctionnement de celle-ci.

Marie-Pierre

« J'ai eu l'exemple d'un responsable associatif qui m'a interpellée 3 à 4 mois après l'embauche en contrat aidé, car il attendait que le CNASEA verse directement au salarié et ce dernier n'avait, en conséquence pas été rémunéré. »

Jean

« L'employeur associatif manque de repères généraux sur les soutiens. Pour la question de la convention collective, une première ressource est la Direction du travail. Après, les ressources sont inégales. Dans certains secteurs, des travaux facilitateurs ont été conduits, comme dans la culture. » [1]



Pour un soutien renforcé

Il importe à ce stade de rappeler la diversité de soutien aux employeurs associatifs et l'intérêt d'y recourir.

Le travail d'appui réalisé par **les tiers de confiance porteurs du Dispositif Impact Emploi**, le rôle des fédérations, des syndicats employeurs, des OPCA doivent être valorisés dans leur complémentarité et les contacts fournis.

LES POINTS A VERIFIER AVANT DE PASSER A L'ETAPE SUIVANTE

- L'employeur est-il au fait des droits et devoirs de sa fonction ?
- La connaissance de ces droits et devoirs est-elle partagée au sein du Conseil d'administration ?
- L'accueil et l'intégration du salarié se déroulent-ils dans de bonnes conditions ?
- Les responsables associatifs se sont-ils appropriés les informations nécessaires à un exercice viable de la fonction employeur du point de vue de l'organisation et des relations de travail ?
- Les administrateurs ont-ils conscience de la responsabilité employeur, tant sur l'exercice quotidien (Qui l'assume ? Comment ?) qu'au regard du parcours et du bien-être du salarié ?

[1] Etude CNAR Culture (Centres Nationaux d'Appui et de Ressources).

étape : 5

L'association doit porter attention à une gestion humaine des ressources

Le développement de l'association « Colombus »

Son objet est le développement du tourisme équitable et solidaire. Elle emploie 2 salariés : l'un, jeune frère du trésorier est mobilisé sur une fonction d'animation de réseau ; l'autre, également jeune, tient un poste de chargé de mission qui le conduit souvent en Afrique francophone, pour deux actions de coopération.
La notoriété des méthodes employées par l'association permet la négociation et l'obtention d'un contrat pour 3 ans avec le Ministère des Affaires étrangères (60 K€/an), complété par des financements européens en année 1. Le contrat porte sur le développement d'actions de coopération en Amérique Latine (pays hispanophones).
Le Conseil d'administration s'interroge sur la mobilisation de ressources pour satisfaire au mieux ces différentes missions : fonctions de coordination, de gestion administrative et comptable, d'appui aux projets en Amérique Latine. Le budget ne permet pas d'embaucher 3 personnes. L'animateur de réseau souhaiterait prendre la direction. Le président vous contacte.

L accroissement de l activité engage une évolution de l organisation.

Ce changement progressif conduit à composer avec le développement des compétences internes, les possibilités d augmentation des ressources salariales et de recours à des compétences externes.

Les spécificités de l'emploi associatif impliquent une attention singulière aux parcours professionnels.

Assumer la fonction employeur suppose une gestion humaine des ressources adaptée aux spécificités associatives et sectorielles.

Faire faire, énoncer les enjeux dans leur globalité sont autant de repères pour une bonne posture de l'accompagnateur.

L'ANALYSE DES BESOINS DE SOUTIEN

Le besoin d'une anticipation de la gestion des ressources et des moyens de l'association
Cela induit une professionnalisation de tous les acteurs. En amont, un diagnostic global de la structure est nécessaire. Le besoin est celui d'un accompagnement de l'association pour optimiser la gestion des ressources humaines et l'emploi : le diagnostic DLA est pertinent dans cette perspective.

Julien

« Les ressources humaines sont souvent oubliées. A côté de l'analyse financière, c'est le parent pauvre de la gestion associative au quotidien. Notre rôle est d'attirer l'attention sur cet enjeu en permanence car elle est aussi gage d'efficacité. »

L'association doit porter attention à une gestion humaine des ressources

Premiers reflexes pour apprécier le développement et la GRH

▸ Tenir compte de la nature des ressources : le nombre de salariés, le type de contrat de travail mobilisé et l'implication bénévole sont autant de paramètres à apprécier.

▸ Revenir sur l'analyse du tissu de relations et son historique ; apprécier si des problématiques quant à la gestion des ressources humaines existent au niveau du Conseil d'administration.

Stéphane

« Avant d'employer, il faut voir si une réorganisation n'est pas utile ainsi que l'optimisation de l'emploi existant. »

▸ Prendre la teneur de la fonction employeur. Par exemple, poser des questions de type « Mettez-vous en œuvre **des entretiens professionnels d'évaluation** ? », « Faites-vous usage de votre plan de formation ? », « Avez-vous un **contrat collectif** pour la complémentaire santé ? »

Conduire à mesurer l'impact de l'évolution des financements

Ceux-ci peuvent parfois destabiliser le projet et l'organisation associative. Une lourdeur de gestion peut être introduite selon la nature des financements. Y porter attention suppose de ne pas laisser de côté les problématiques d'organisation et d'optimisation des ressources.

▸ Réaliser un point sur la trésorerie pour apprécier la capacité de l'association vis-à-vis de la gestion salariale.

REPERES POUR LE SOUTIEN

▸ Favoriser l'anticipation

- Elaborer des scénarios relatifs à la promotion salariale et à la mobilisation de ressources internes ou externes complémentaires.
- Attirer notamment l'attention sur l'enjeu de penser l'encadrement avec le développement salarial.

La nécessité d'une fonction de direction peut se heurter à une insuffisance de moyens. Il est nécessaire alors de valoriser l'importance d'un référent employeur.

▸ Impulser une réflexion sur les modes de gouvernance

Il est important de s'attacher à un bon fonctionnement de la gouvernance et de conforter l'implication des administrateurs. Des astuces peuvent être fournies, par exemple pour que les temps d'Assemblée générale soient l'occasion, au-delà des rapports financiers et moraux, de susciter des échanges sur des indicateurs d'utilité sociale, la mutualisation, les coûts évités, la valorisation de la participation bénévole, mais aussi sur le mode de participation des salariés aux instances, etc.

Philippe

« Il s'agit de ne pas introduire de confusion en rendant bien distinct ce qui relève de la gestion du projet associatif (gouvernance) du projet de gestion (management), en travaillant sur la cohérence entre les deux. »

▸ Donner des repères pour une gestion prévisionnelle des compétences

Lorsque l'équipe est amenée à croître, et en tenant compte des compétences des administrateurs et de leur évolution, il importe de procéder à une (ré)analyse des compétences présentes au sein de la structure et des manques éventuels.

L'association doit porter attention à une gestion humaine des ressources

On ne négligera pas :

- l'évolution de l'encadrement nécessitée par l'augmentation du nombre de salariés ;
- l'enjeu du maintien du bénévolat, du renforcement et du développement des compétences bénévoles ;
- l'enjeu de favoriser la transmission des savoir-faire, atout pour la continuité des services de l'association ;
- l'information sur les solutions alternatives : **partage d'emploi**, **mécénat de compétences**, etc. ;
- l'anticipation de possibles absences (accident, maladie, maternité...). A cet égard, la **loi de mensualisation** et ses récents décrets conduisent les associations à maintenir tout ou partie du salaire en cas de maladie ou d'accident. La gestion prévisionnelle des ressources humaines et financières doit pouvoir compter avec ces possibles évènements.

Conforter la mise en perspective d'une gestion humaine des ressources

Le fonctionnement associatif, fondé sur la relation bénévoles/salariés, implique une gestion des ressources humaines différenciée. Elle peut renvoyer à différentes pratiques de management. Très largement, la fonction employeur est assurée de façon bénévole et exercée selon différentes configurations : une seule personne ou une équipe bénévole étoffée par des membres ayant ou non des compétences organisationnelles, administratives et gestionnaires.

Aucune recette clé en main n'existe pour le management associatif. La gestion des ressources dans les petites structures est liée à trois facteurs :

- le mode d'organisation de l'association ;
- l'identification d'une fonction de gestion du personnel ;
- la détermination d'un équilibre délicat entre subordination et coopération.

L'appui ne peut donc consister à imposer un mode de management ; en revanche, il peut faire prendre conscience aux responsables associatifs de la portée de leurs choix et de leurs pratiques – réfléchis ou non – à partir d'une **réflexion sur les écueils possibles et les orientations reconnues comme des bonnes pratiques**.

> Fiche repère : « **Repères pour une gestion humaine des ressources** »

POINTS D'ATTENTION

- Rappeler l'importance de l'écrit et de tout exercice de formalisation notamment au regard de faits comme l'éventuelle mobilité des administrateurs et des salariés.
- Informer qu'une stratégie d'évitement des administrateurs vis-à-vis de la fonction de « patron » peut exister en :
  - « diluant » la fonction employeur au sein du Conseil d'administration ou du bureau ;
  - déléguant des fonctions, qui leur sont classiquement dévolues, aux salariés permanents : préparation de l'ordre du jour, convocations aux assemblées générales, représentation politique.
- Intégrer dans l'analyse que des responsables salariés peuvent parfois proposer des orientations qui correspondent plus à leurs compétences qu'au projet : cela peut créer des tensions d'autant plus fortes que le maintien de l'emploi en dépend.

L'association doit porter attention à une gestion humaine des ressources

- Identifier les cas où les compétences des dirigeants élus sont parfois mises en opposition avec celles des professionnels recrutés pour leur savoir faire ou expertise. Face à cette problématique, une démarche de management basée sur la co-construction peut-être proposée à condition d'impliquer des administrateurs et d'intéresser les salariés.
- Vérifier systématiquement la cohérence du projet associatif avec le plan d'action et les réalités de l'environnement (concurrence, pérennité des ressources…). Si le projet et la vision stratégique manquent de clarté, il est intéressant de suggérer, parallèlement au travail conduit sur les ressources humaines, l'intérêt d'une démarche d'**évaluation de l'utilité sociale**.



Pour une attention croisée

L'effet de taille et le développement rapide provoquent des bouleversements au sein de l'organisation. Ils conduisent à un sentiment de dépossession des bénévoles et à des problèmes d'organisation des RH. Prévenir les risques de conflits implique une veille et un soutien renforcés.

Dans ce cas de figure, les accompagnateurs valorisent l'intérêt de recourir à deux types de ressources :

- le **DLA**, adapté lors de « passages de cap »;
- les réseaux associatifs.

La connaissance de l'impact des modalités de financement sur la vie associative doit conduire les pouvoirs publics financeurs ou prescripteurs à informer et orienter systématiquement sur les différents acteurs du soutien.

Repères méthodologiques

? LES POINTS A VERIFIER AVANT DE PASSER A L'ETAPE SUIVANTE

- Différents scénarios relatifs à l'évolution des ressources, intégrant l'information sur des solutions alternatives, ont-ils été envisagés ?
- Ces scénarios sont-ils en cohérence avec l'évolution des financements ? Avec l'évolution du plan d'action ?
- La gouvernance et les modalités de gestion de l'emploi (identification de la responsabilité employeur, fonction employeur) sont-elles revisitées et en cohérence avec le développement du projet associatif ?
- Une réflexion est-elle engagée sur le management associatif ?

étape : 6

La qualité de l'emploi associatif doit faire l'objet d'une attention constante

« Culture en Mains »,
une association en crise

Cette association vise la démocratisation de la culture et organise des événements culturels, dont un festival autour des arts vivants. Elle a un directeur, ancien bénévole de l'association, et un assistant, en CDD, dont le poste peine à être pérennisé. Elle recourt régulièrement au service ponctuel de personnes pour le festival. Selon leur fonction et leur statut, ils sont rémunérés en cachets d'intermittence ou à l'appui du Chèque emploi associatif.
Ayant « mis les bouchées doubles » en 2009, l'assistant menace de claquer la porte s'il ne peut bénéficier d'une formation, d'autres demandent une prime. Ils sont en conflit ouvert avec le directeur qui refuse tout en bloc. Pour faire pression, l'assistant refuse de transmettre les justificatifs pour solder le financement. Le président estime que ces questions ne relèvent pas de sa responsabilité. Un membre du Conseil d'administration vous sollicite.

La gouvernance, la gestion et la recherche constante de cohérence entre les différentes composantes de l économie associative sont des sources possibles de tensions.

La responsabilité de l'employeur associatif est donc attachée à un équilibre en évolution permanente ; elle est engagée vis-à-vis de ces différentes dimensions.

Les tensions possibles entraînent le responsable associatif à renforcer ses compétences et ses ressources en tant qu employeur.

La posture de l'accompagnateur ne doit pas s'apparenter à de la médiation : c'est un métier particulier.
Soutien, écoute, aide à la distanciation constituent les plus values de l'action des accompagnateurs dans ce contexte.

L'ANALYSE DES BESOINS DE SOUTIEN

Il s'agit de soutenir les responsables associatifs dans la mise en cohérence des valeurs promues et des pratiques. L'employeur associatif est parfois submergé par les multiples enjeux de l'entreprise associative au détriment de l'attention à porter aux conditions de l'emploi. Cela suppose un apprentissage permanent, tant du côté de l'employeur que du salarié.

... Si des administrateurs sont prêts à agir pour gérer la situation interne

Favoriser une prise de conscience des responsabilités
Envisager le rôle qu'est en mesure de jouer l'interlocuteur, ici, un administrateur. Il s'agit de l'informer sur les responsabilités, de telle façon qu'il ait la capacité à mobiliser d'autres administrateurs et en particulier le Président.

La qualité de l'emploi associatif doit faire l'objet d'une attention constante

Vérifier l'état de la représentation du personnel, identifier au sein de l'association les lieux de résolution. Parfois, c'est un administrateur qui représente les salariés.

Différencier le salarié et l'association est primordial.
Le soutien va à la structure accompagnée, même si chaque protagoniste doit pouvoir avoir accès au même niveau d'information.

Ramener l'échange à travers la prise d'information sur des éléments objectifs
Accorder du temps et exprimer des questionnements précis et variés est important car, en situation conflictuelle, il est souvent difficile d'obtenir des informations solides.

REPERES POUR LE SOUTIEN

▸ Resituer des fondamentaux

↘ Un rappel des éléments objectifs du droit du travail : ressources et procédures (avertissement, entretien préalable, rapport écrit…) ;

↘ Un rappel de la responsabilité y compris en cas de délégation de pouvoir du Président au directeur. Il peut être également rappelé que l'engagement militant d'un salarié ne relève pas du contrat de travail.

Les associations ont avant tout besoin d'un appui, d'un guide, d'un tiers intervenant et non d'une médication. Aussi, il s'agit de préconiser le recours à un médiateur entre employeur et employé. Sans se situer dans une posture de médiation et pour le préparer à cette démarche, il importe de soutenir le responsable associatif dans l'élaboration d'une lecture objective et distanciée de la situation, de l'inviter à en exclure les aspects émotionnels.

▸ Cerner les motifs des tensions

Le blocage vécu par le salarié suit souvent une modification dans l'organisation (changement de responsable, nouvelles tâches ou nouveaux horaires…), le refus d'une demande faite à son employeur (augmentation, formation, congés, temps de travail…), etc. Des causes moins aisément détectables dépendent du responsable : freins à l'évolution du poste, manque de reconnaissance ou d'équité dans la gestion du personnel…

Le contexte économique peut également être à l'origine de l'opposition du responsable, qui garde à l'esprit la pérennité du projet et de l'association, celle-ci s'opposant parfois aux seuls intérêts individuels. Un manque de communication sur ces enjeux externes accroît les tensions à l'interne.

L'ensemble des motifs indiqués ci-dessus peut d'autant plus amplifier les tensions que les relations de travail sont parfois marquées par des maladresses et des malentendus. A faible incidence dans un contexte serein, ils auront une portée importante dans un contexte interne difficile.

▸ Soutenir le responsable dans la recherche de pistes acceptables

L'aide à la formulation et à l'analyse distanciée des points de blocage peut favoriser l'identification de pistes de travail et des efforts à conduire.
Un message clé : ces efforts concernent toujours les deux parties. **Un outil d'aide** peut être mobilisé pour favoriser ce travail de distanciation.

↘ **« Un outil de lecture des situations conflictuelles »**

Repères méthodologiques

La qualité de l'emploi associatif doit faire l'objet d'une attention constante

POINTS D'ATTENTION

- Porter attention aux cas atypiques, difficilement analysables à partir des schémas classiques du droit du travail. Il n'est pas si rare qu'un ancien bénévole devienne salarié de la structure. Dans ce cas de figure il peut exister un grand écart entre une implication forte, liée à la pratique bénévole, et le cadre de la relation salariale. C'est également le cas de salarié surinvesti par motivation quant à l'objet de sa structure.
- Tenir compte qu'entre le directeur, un administrateur référent ou encore un Président, les salariés ont parfois du mal à percevoir la responsabilité employeur.
- Souligner que des espaces de négociation sont nécessaires pour que la tension entre les intérêts associatifs et les revendications salariales puisse être collectivement assumée : valoriser le sens de la relation sociale qui peut être aux petites associations ce que le dialogue social est aux plus grosses structures.
- Rappeler l'importance de l'écrit (fiche de poste, contrat de travail…), qui relève des bonnes pratiques de la gestion des relations humaines : la structure reste, mais les bénévoles ou les salariés évoluent.
- Affirmer que si tout est bien posé et pensé dans le mode de fonctionnement, la GRH s'en trouve facilitée.
- Expliquer que l'exercice de la gestion démocratique est délicat mais vital : les structures qui se sclérosent ou vivent des tensions sont souvent celles où le pouvoir a été accaparé par quelques uns, au détriment d'une attention portée au consensus collectif et à la participation, même à géométrie variable, des différentes parties prenantes.



Reconnaître le rôle de chacun

Les conflits peuvent également avoir pour cause des risques d'usure professionnelle. Il s'agit de les prévenir, y compris les risques d'exclusion liés à l'âge (des administrateurs ou des salariés). La compétence des réseaux, fédérations et des syndicats professionnels, sont à mobiliser dans cette perspective.

... Si le conflit est ouvert et que le salarié a saisi les prud'hommes



Favoriser une orientation adaptée

Sur les problématiques de ressources humaines, dès lors qu'elles sont engagées aux Prud'hommes, l'accompagnateur ne peut intervenir seul. Il est essentiel qu'il fournisse des ressources pour orienter et qu'il suggère des pistes d'assistance juridique (conseiller prud'homal / syndicat employeur, avocat…).

Julien

« L'orientation vers un conseil juridique (avocat, etc.) est évidente mais il faut noter l'importance des fédérations où il existe une vraie capacité de soutien. »

Ce vademecum a pour objectif de vous permettre de :
- vérifier, pour chaque étape, quelles sont les tâches réalisées dans le cadre de l'accompagnement ;
- consigner les ressources mobilisées auprès d'un porteur de projet.

Ce vademecum peut-être utilisé pour chaque projet. Il est librement téléchargeable sur les sites internet des partenaires (cf. Les partenaires de la démarche).

ETAPE 1 2 3 4 5 6 — Tenir compte de la nature du porteur et du projet

Il n'y a pas de création d'emploi sans projet défini par l'association

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
Fil conducteur : *Sensibiliser, informer*	
1.1 - Le projet est encore informel Une démarche de clarification de projet est-elle envisagée ? L'information est-elle réalisée sur les différents statuts ? Un travail est-il engagé pour travailler sur la dimension collective et le portage du projet ? L'orientation ou la mobilisation d'un accompagnateur à la création d'entreprise est-il opportun ? Les spécificités économiques et le cadre fiscal du projet associatif ont-ils été présentés ? Sont-ils appropriés ?	☐ Informations sur les statuts Nature : - - ☐ Contacts avec d'autres acteurs du soutien
1.2 - L'association est récemment créée Le projet associatif est-il stabilisé ? Une démarche de clarification du plan d'action est-elle engagée ? Un arbre d'objectifs est-il en cours d'élaboration ? Un premier prévisionnel ou un business plan sont-ils envisagés ? En cours d'élaboration ?	☐ Support pour la réalisation d'**un arbre d'objectifs** ☐ Support pour la réalisation d'un business plan ☐ Autres ressources : - -
Existe-t-il à ce stade un projet d emploi ? *Son échéance est-elle en cohérence avec celle de la stabilisation du plan d'action ?*	

ETAPE 1 2 3 4 5 6 — Renforcer les préalables au projet d'emploi

Le projet d'emploi suppose une organisation démocratique et économique stabilisée

Récapitulatif du processus d'appui	Ressources mobilisées
Fil conducteur : *Eclairer, outiller, hiérarchiser le questionnement*	
La gouvernance Les modalités de gouvernance de la structure sont-elles stabilisées ? L'implication des administrateurs paraît-elle effective ? **L'activité** Le plan d'action (projet de développement ou de diversification) est-il suffisamment clarifié ? Approprié par l'ensemble des administrateurs ? Le prévisionnel, le business plan sont-ils finalisés ? L'analyse du projet économique et du besoin de compétences conduit-elle à conforter le projet d'emploi ? **L'emploi** Le choix du projet d'emploi est-il apprécié au regard d'autres pistes ? L'analyse de la mobilisation des ressources bénévoles et salarié(s) conduit-elle à préciser la nature de l'emploi et ses futures fonctions ? Le choix de la création d'emploi est-il validé par les instances ? Partagé avec l'ensemble des bénévoles de l'association ?	☐ Finalisation d'**un arbre d'objectifs** ? ☐ Stabilisation du prévisionnel, d'un business plan ? ☐ Contacts avec d'autres acteurs du soutien ☐ Support pour la réalisation d'un **tableau de répartition des fonctions bénévoles / salariés** ☐ Autres ressources : - -



Cerner et positionner le projet d'emploi

L'emploi ne s'improvise pas, il se prépare

Récapitulatif du processus d'appui Fil conducteur : *Prévenir, guider, rassurer*	Ressources mobilisées
Pertinence et cohérence du projet d'emploi L'échéance du projet d'emploi est-elle compatible avec celle de la trésorerie prévisionnelle ? Le besoin de compétences énoncé est-il cohérent avec les fonctions et tâches à assurer ? La fiche de poste est-elle pertinente ? La fonction employeur est-elle clairement identifiée dans l'organigramme associatif ? **Préparation du cadre d'emploi** Les responsables associatifs se sont-ils appropriés le sens et l'usage des conventions collectives ? Ont-ils opéré un choix de convention collective ? Les responsables associatifs ont-ils défini / mis en œuvre un processus et des procédures de recrutement adaptés ? Les conditions d'accueil du salarié sont-elles anticipées ? Quel est le type de contrat de travail envisagé ? Le recours à une aide à l'emploi est-il réfléchi ?	☐ Réalisation d'un plan de trésorerie ☐ Réalisation d'**un tableau de répartition des fonctions bénévoles / salariés** ☐ Fiche de poste ☐ Réalisation d'**un organigramme associatif** ☐ Information sur le sens et l'usage d'une **convention collective** ☐ Clarification du **processus et des procédures de recrutement** ☐ Lien avec d'autres acteurs du soutien ☐ Autres ressources : -

ETAPE 1 2 3 4 5 6

Soutenir la création d'un emploi de qualité

L'employeur associatif est un employeur comme un autre

Récapitulatif du processus d'appui Fil conducteur : *Sensibiliser, aider à anticiper*	Ressources mobilisées
Les droits et devoirs de la fonction employeur sont-ils appropriés ? **L'organisation du travail et les conditions de gestion de l'emploi** Paraissent-elles adaptées à la nature de l'emploi créé ? Les relations de travail bénévoles / salariés sont-elles organisées ? L'éventuelle militance du salarié est-elle appréhendée dans sa complémentarité avec le cadre salarial ? Un contact est-il proposé avec des fédérations et des syndicats employeurs ? Une information est-elle faite sur les dispositifs de soutien à la gestion de l'emploi ? **L'intégration du salarié** Un temps a-t-il été pris pour transmettre au salarié les valeurs et le projet ? Une réflexion est-elle engagée sur le parcours professionnel et le développement de compétences du salarié ? Des informations ont-elles été données sur les moyens de formation du salarié ?	☐ Information sur **la convention collective** ☐ Information sur la portée de **la délégation de pouvoir** ☐ Lien avec le **syndicat employeur** concerné ☐ Lien avec une fédération ☐ Information sur les formations à la fonction employeur (dont **CFGA**) ☐ Information sur les dispositifs de soutien à la gestion de l'emploi (dont **Dispositif Impact Emploi**) ☐ Information sur les moyens de formation du salarié / lien avec les OPCA ☐ Autres ressources : - -

ETAPE 1 2 3 4 **5** 6 Outiller la gestion de l'emploi

L'association doit porter attention à une gestion humaine des ressources

Récapitulatif du processus d'appui Fil conducteur : *Faire faire, énoncer les enjeux*	Ressources mobilisées
L'évolution de l'activité Le développement du projet et de ses financements (évaluation du chiffre d'affaire et de la trésorerie) permet-il d'envisager une évolution des ressources humaines ? Les modes de gouvernance, la capacité des responsables associatifs à assumer l'évolution de l'activité et des ressources sont-ils adaptés au développement du projet ? Un travail d'approfondissement du projet et de son ancrage territorial est-il envisagé à travers une évaluation de l'utilité sociale ? **Le management des ressources** Différents scénarios, y compris basés sur des solutions alternatives à l'accroissement de l'emploi, ont-ils été envisagés ? Une fonction de direction est-elle identifiée ? Une réflexion est-elle engagée avec les responsables associatifs à partir des écueils et bonnes pratiques en termes de management associatif ? La mobilité des administrateurs et des salariés est-elle anticipée ?	☐ Prévisionnel ☐ Reprise de l'**organigramme associatif** ☐ Réalisation ou mise à jour de **l'arbre d'objectifs** ☐ Réalisation ou mise à jour du **tableau de répartition des fonctions bénévoles / salariés** ☐ Information sur **les repères pour une gestion humaine des ressources** ☐ Information sur les alternatives à la création d'emploi (mécénat de compétences, partage d'emploi…) ☐ Lien avec d'autres acteurs du soutien (DLA…) ☐ Autres ressources : - -

ETAPE 1 2 3 4 5 **6** Eclairer les tensions possibles de la relation d'emploi

La qualité de l'emploi associatif doit faire l'objet d'une attention constante

Récapitulatif du processus d'appui Fil conducteur : *Ecouter, objectiver, aider à distancier*	Ressources mobilisées
Des administrateurs sont-ils prêts à agir face aux difficultés rencontrées ? **L'objectivation** Sont-ils au fait des fondamentaux du droit du travail ? Le contexte et les points de blocage sont-ils énoncés avec objectivité ? Les risques prud'homaux sont-ils connus ? **L'aide à la distanciation** La situation se prête-t-elle à l'identification des responsabilités et des points d'accords possibles ? Un contact est-il proposé avec d'autres acteurs du soutien (médiateurs, direction du travail…) ?	☐ Connaissance des procédures de droit commun ☐ Contact des fédérations, syndicats employeurs concernés, voire conseil juridique ad hoc ☐ Se doter d'**un outil de lecture des situations conflictuelles** ☐ Lien avec d'autres acteurs du soutien ☐ Autres ressources : - -

Bien-être au travail, prévention et sécurisation des parcours professionnels, efficacité organisationnelle, professionnalisation des acteurs, pérennisation de l'emploi… comptent parmi les critères sur lesquels les associations peuvent fonder leur impact : ils doivent être au cœur du sens et de l'éthique associative.

L'emploi associatif et la question de sa qualité renvoient à des défis d'autant plus essentiels que le climat général de l'emploi tend à l'augmentation des contraintes organisationnelles, au développement d'un management autoritaire, à une évaluation permanente des résultats individuels [1].

Un emploi associatif de qualité est à l'évidence un enjeu commun pour des acteurs de l'accompagnement de terrain, tels que les DLA ou les maisons des associations, des fédérations, des syndicats employeurs, des acteurs de la prévoyance, mais aussi des représentants institutionnels des politiques d'emploi.

Etape d'une démarche au long cours dans le soutien aux petites et moyennes associations employeurs, ce référentiel de pratiques a été réalisé dans la perspective d'outiller les acteurs du soutien. C'est pour conforter les réponses à apporter sur le terrain que des repères méthodologiques et des outils pratiques sont proposés. Plus largement, la formalisation de prises de position au service d'une vision partagée de l'emploi associatif est apparue comme une nécessité, tant la simplicité apparente du statut associatif masque des visions et des appréhensions multiples, aujourd'hui, des organisations associatives.

Le soutien à l'emploi associatif ne peut se contenter de recettes toutes faites. Il est au croisement de différents enjeux opérationnels. Ce référentiel, conçu avec et pour des acteurs du soutien sert deux premiers enjeux :

- Développer une pratique de soutien adaptée aux spécificités de l'emploi associatif
  Tenir compte de la diversité de profils des associations, veiller à la préservation du sens du projet associatif, favoriser la mise en cohérence du modèle organisationnel et du modèle économique, contribuer à l'appréhension de la responsabilité employeur, structurer la fonction employeur dans le respect de la gouvernance associative et des enjeux de management…

- Travailler sur l'amélioration de la pratique associative, en contribuant à créer les conditions d'une gestion humaine des ressources
  Favoriser l'écoute et la prise en compte des motivations des salariés et des bénévoles, travailler à la mise en œuvre de pratiques de recrutement, d'intégration, de professionnalisation satisfaisant les critères d'un emploi et d'une pratique employeur de qualité. Développer une véritable capacité de prévention et d'anticipation des litiges.

L'ambition du renforcement des capacités des associations employeurs et d'un emploi associatif de qualité implique de poursuivre la démarche autour des enjeux suivants :

- Mettre en œuvre un parcours d'accompagnement adapté contribue à garantir la qualité de l'emploi associatif
  Rappelons que l'offre de soutien est aujourd'hui hétérogène et méconnue. Les compétences des accompagnateurs et les modes d'organisation de l'offre de services des uns et des autres sont pluriels. La diversité des acteurs qui œuvrent en ce sens est une richesse, mais

[1] *Selon B. Gomel du centre d'analyse de l'emploi, La Tribune FONDA, décembre 2009.*

l'accessibilité de cette offre de soutien reste aujourd'hui aléatoire, faute d'un véritable travail sur la complémentarité des compétences. Mettre en œuvre un parcours d'accompagnement adapté invite à favoriser la lisibilité des compétences et des savoir-faire, et à identifier les collaborations fructueuses au service des besoins de consolidation de la fonction employeur. L'impact de l'action des accompagnateurs passe par la construction de parcours d'accompagnement pour lesquels la qualité de l'emploi doit être un fil rouge : c'est une des voies à travailler, par et pour les acteurs du soutien.

- Renforcer les liens entre les acteurs du soutien à l'emploi associatif favorise la lisibilité de l'offre de services sur les territoires, et l'impact des politiques d'emploi

Un des enseignements majeurs du travail réalisé est qu'il faut s'atteler, sur les territoires, à la structuration du système d'acteurs de l'accompagnement aux associations.
Par ailleurs, les acteurs responsables de politiques sectorielles ou agissant au titre des politiques d'emploi (collectivités territoriales, pôle emploi, OPCA…), ont un rôle clé à jouer vis-à-vis de ce maillage territorial.

Cette démarche et ces enjeux trouvent un écho dans les réseaux, et sur les territoires, renforçant l'idée selon laquelle ce référentiel n'est qu'une première étape. Construire une culture partagée de la qualité de l'emploi associatif invite à poursuivre ce travail. Se doter de moyens d'observation et d'analyse sur l'emploi associatif, partager la connaissance des pratiques associatives dans leur diversité, renforcer la diffusion de l'information sur les dispositifs et les orientations des politiques d'emploi sont autant d'axes de collaboration à renforcer sur les territoires.